

ความสอดคล้องของการใช้การวัดความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อ
ประเมินประสิทธิผล
ของธนาคารรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย
Concordance of Using Customer's Satisfaction Measurement
to Evaluate Efficiency of
Thailand's State Enterprise Banks

สุรเชษฐ์ พงษ์ภาณุกุล¹

บทคัดย่อ

บทวิจัยเรื่อง ความสอดคล้องของการใช้การวัดความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อประเมินประสิทธิผลของธนาคารรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ สามประการคือ เพื่อ (1) เพื่อศึกษาความสอดคล้องของการใช้การวัดความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อประเมินประสิทธิภาพของธนาคารรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย (2) เพื่อศึกษาความสอดคล้องของมิติด้านความพึงพอใจของลูกค้ากับกลยุทธ์ของธนาคารรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย และ (3) เพื่อศึกษาความสอดคล้อง ระหว่าง มิติด้านความพึงพอใจของลูกค้า และ มิติด้านประสิทธิผลการดำเนินงาน ภายใต้กรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล Balanced Scorecard (BSC) กรณีศึกษา: ธนาคารรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากผู้บริหารระดับกลางของธนาคารรัฐวิสาหกิจ ทั้ง 6 แห่ง จำนวน 409 คน และผู้บริหารระดับสูงแห่งละ 1 คน ผลการวิจัยพบว่า มิติด้านการสร้างความพึงพอใจของลูกค้าของธนาคารรัฐวิสาหกิจในประเทศไทยจะได้รับอิทธิพลจาก มิติด้านگردด้าเงินงาน ($\beta_1 = 0.74$) และ มิติด้านประสิทธิผลการดำเนินงาน ($\beta_2 = 0.08$) ตามลำดับ ในขณะที่มิติด้านกลยุทธ์องค์กร กลับไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของลูกค้าของธนาคารรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย ตัวแบบดังกล่าวมีอำนาจในการพยากรณ์สูงถึงร้อยละ 59

¹ รองศาสตราจารย์ และรองอธิการบดี มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล สาขาวิชานิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล
เชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ 57110

Abstract

The study aims to 1) study concordance of using customer satisfaction to evaluate efficiency of Thailand's State Enterprise Banks 2) study concordance between customer's satisfaction dimension and Thailand's State Enterprise Banks' strategies and 3) study concordance between customer's satisfaction dimension and performance's efficiency one via the Balanced Scorecard (BSC) measurement framework: a case study of Thailand's State Enterprise Banks. Population used in the study, divided into two groups are the 6 executives and 408 executives in middle management level from the 6 State Enterprise Banks. The study reveals that creation of customer's satisfaction toward Thailand's State Enterprise Banks' dimension is affected by performance dimension ($\beta = 0.74$) and performance's efficiency ($\beta = 0.08$) respectively while the banks' strategy dimension does not yield effect on customer's satisfaction toward Thailand's State Enterprise Banks. Such model has high forecasting power at 59.9%.

บทนำ

องค์การธุรกิจในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นองค์กรของรัฐ หรือโดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรทางธุรกิจ ได้พยายามนำเครื่องมือทางการจัดการมาประยุกต์ หรือปรับใช้ในการบริหารจัดการ และประเมินผลการดำเนินงานกันอย่างแพร่หลาย ซึ่งการนำเครื่องมือทางการจัดการต่าง ๆ มาใช้ควรจะต้องมีการศึกษา ถึงความเหมาะสม และความสอดคล้องของเครื่องมือนี้กับบริบทการบริหารงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กรณีการนำเอาเครื่องมือการจัดการการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน และการประเมินผล หรือแม้แต่ในการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษา ก็มีการเสนอแนะให้นำ Balanced Scorecard มาใช้ในการสร้างระบบคุณภาพของมหาวิทยาลัย ของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษาแห่งชาติ (สกอ. 2554) ในการบริหารงานขององค์กรต่าง ๆ ต่างก็มีบริบท และความซับซ้อนในการดำเนินงานแตกต่างกันออกไป ซึ่งจะส่งผลต่อการกำหนดตัวชี้วัดต่างๆ ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่มีการให้บริการ และมีผู้ใช้บริการ มีการนำผลการวัดความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) มาเป็นเครื่องยืนยันถึงประสิทธิภาพดำเนินงาน

องค์กรจำนวนมากมีการวัดความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งการวัดความพึงพอใจของลูกค้านี้ เป็นการประเมินผลกิจกรรมการให้บริการขององค์กรสร้างสรรคขึ้นมา กิจกรรมเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งในแผนการดำเนินงาน (Action Plan) ที่สำคัญคือ การดำเนินงานทำให้บริการนั้นจะต้องมีความเชื่อมโยงสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร (Corporate Strategy) และหากมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง

ในแง่ที่ ผลกระทบขององค์การอาจจะไม่ได้เปลี่ยนแปลงไปตามนโยบายของผู้บริหารที่เข้ามาใหม่ หรือ อาจเป็นเพราะสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป (Johnston & Pongtachat, 2008) กลยุทธ์ทางธุรกิจองค์กรในระดับธุรกิจ (Business Strategy) และ กิจกรรมหน่วยงานในระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) อาจจะไม่ได้เปลี่ยนแปลงไปด้วย แต่ยังคงเป็นงานประจำ (Routine) ที่ไม่มีการปรับเปลี่ยนแต่อย่างใด หรือไม่สามารปรับเปลี่ยนได้ นอกจากนี้ก็ยังมีเรื่องการไม่บูรณาการกัน (Integrate) การไม่สอดคล้องกัน (Alignment) ของผู้บริหารระดับสูง กับฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายดำเนินงานที่แปลกๆ ให้เห็นได้ อยู่เสมอ ๆ (Akkamans & Oonsathit, 2002; Paladino, 2001)

ในธุรกิจเกี่ยวข้องกับสถาบันการเงิน เช่นธนาคารพาณิชย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธนาคารรัฐวิสาหกิจในประเทศไทยทั้งหมด ธนาคารพาณิชย์ ธนาคารออมสิน ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ธนาคารกรุงไทย ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย และ ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย จะมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารอยู่เรื่อยๆ ทั้งนี้เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจของประเทศที่ได้รับผลกระทบมาจากเศรษฐกิจโลก สภาพแวดล้อมทางการเมืองที่เปลี่ยนแปลงไป มีการเปลี่ยนแปลงการจัดตั้งรัฐบาลใหม่ มีการปรับเปลี่ยนเปลี่ยนรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังใหม่ ก็ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารธนาคารรัฐวิสาหกิจบางแห่ง ผู้บริหารเหล่านี้จะมีวาระแห่งการดำรงตำแหน่ง แต่ในช่วงแห่งการปฏิบัติงานนั้น จะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการจัดตั้งรัฐวิสาหกิจนั้นๆ สภาพแวดล้อมทางการเมืองมีการเปลี่ยนแปลงไป แต่ว่าบรรดาเงินงานระดับหน่วยงาน และ บุคลากรที่ปฏิบัติงานก็ยังคงดำเนินงานไปเป็นปกติ ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามหลักการตามกฎหมาย (สุจิตรา อังคสิทธิ์ทองกุล, 2552) นอกจากนี้ยังมีการเปลี่ยนแปลงแต่งตั้งบุคลากรที่เป็นพนักงานประจำโดยนักการเมืองเหล่านี้ จึงเป็นผลทำให้เกิดความไม่สอดคล้องกันเกิดขึ้นอันเป็นผลมาจากอิทธิพลภายนอกโดยนักการเมือง และจากอิทธิพลภายใน โดยพนักงานที่เป็นผู้บริหารระดับสูง (Johnston & Pongtachat, 2008) ที่สำคัญไปกว่านั้นก็คือ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเหล่านี้มีทั้งผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ตรงกันพันธุกิจของวิสาหกิจนั้น ๆ แต่ก็ยังมีที่เป็นเพียงผู้ทรงคุณวุฒิที่อาจไม่มีประสบการณ์ ความรู้ ความเชี่ยวชาญกับพันธุกิจนั้น ๆ นอกจากเหตุผลต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากขาดแต่งตั้งรัฐมนตรีกำกับดูแลแล้ว ก็ยังมีเรื่องอิทธิพลของนักการเมือง อิทธิพลของผู้บริหารระดับสูงที่เข้าไปแทรกแซงการทำงานประจำของพนักงาน หรือมีการใช้อิทธิพลเหนือการปฏิบัติงานตามปกติ อาทิ การให้เงินเชื้อที่ผู้ขอมิคุณสมบัติไม่ครบ หรือไม่ได้มีการตรวจสอบอย่างละเอียด ละเว้นพิจารณาความบกพร่องทางคุณสมบัติ การให้ทราบไว้ว่าจะรับกันกว่างานที่เพิ่งจะให้ได้

ในส่วนของการทำงานโดยเฉพาะกิจกรรมการให้บริการธุรกรรมด้านการเงิน ยังคงเป็นงานประจำที่ดำเนินไปอย่างไร้เปลี่ยนแปลง แม้ธนาคารบางแห่งจะมีผลการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าที่ตกมาดี ก็เป็นการประเมินจากชื่อกำหนดของบริษัทที่ปรึกษา แต่ผลประกอบการทางการเงินก็ยังมีปัญหา (เช่น มีรายได้น้อยลง หนี้สูญเพิ่มมากขึ้น มีมีต้น ต้นเป็นผลมาจากอิทธิพลปัจจัยภายนอก)

เพราะการวัดความพึงพอใจนั้นเป็นการวัดเฉพาะจุดให้ปึกคร ซึ่งถ้าจะให้ผลแห่งการวัดความพึงพอใจ เพื่อยืนยันความสำเร็จของการประกอบการ จะต้องเป็นการวัดภาพด้านนิมงานทั้งหมด (Anderson, 2001) ซึ่ง Akkomee & Orschoi (2002) ได้เสนอไว้ว่า Balanced Scorecard นั้น เป็นการทำจาณา แต่กระบวนกรภายใต้อากจนเกินไป ดังนั้น ตัวชี้วัดด้านความพึงพอใจของลูกค้า จึงอาจไม่เหมาะสม กับตัวชี้วัดด้านการเงิน ในการประเมินประสิทธิผลของธนาคาร รัฐวิสาหกิจในประเทศไทย

จากสถานการณ์ดังกล่าวข้างต้นได้แสดงให้เห็นว่าการดำเนินงานของธนาคารรัฐวิสาหกิจซึ่ง ๕ แห่งนั้นเป็นการประกอบธุรกิจที่เกี่ยวกับการเงิน ซึ่งมีความสัมพันธ์ในเรื่องของกระบวนการ ดำเนินงาน อีกทั้งยังเป็นองค์การที่ไม่เป็นอิสระในการกำหนดกลยุทธ์และแผนดำเนินงานได้โดยอิสระ ล้อมอยู่ภายใต้เงื่อนไขที่เป็นทั้งสภาพแวดล้อมทางการเมือง ทางเศรษฐกิจ อันส่งผลต่อการสร้างความ ลอดคล้องให้เกิดขึ้นในกระบวนการดำเนินงาน เมื่อเป็นดังนี้ กระบวนการในการประเมินผล การดำเนินงานต้องเป็นไปอย่างระมัดชอบให้ถูกต้อง คือมีการใช้ตัวชี้วัดที่สามารถแสดงให้เห็น ประสิทธิภาพของการดำเนินงาน อันเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน ด้วยเหตุผลนี้จึงเป็นที่มาที่ทำให้ผู้วิจัย สนใจในการศึกษาถึงการใช้เครื่องมือในการบริหารจัดการ Balanced Scorecard โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความเหมาะสมของการใช้ตัวชี้วัดด้านความพึงพอใจของลูกค้ามาประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงาน ของธนาคารรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย

วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาความสอดคล้องของการใช้การวัดความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อประเมิน ประสิทธิภาพของธนาคารรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย
- 2) เพื่อศึกษาความสอดคล้องของมิติด้านความพึงพอใจของลูกค้ากับกลยุทธ์ของธนาคาร รัฐวิสาหกิจในประเทศไทย
- 3) เพื่อศึกษาความสอดคล้อง ระหว่าง มิติด้านความพึงพอใจของลูกค้า และ มิติด้าน ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ภายใต้กรอบการประเมินผลการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล Balanced Scorecard (BSC) กรณีศึกษา: ธนาคารรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตในด้านระยะเวลา ผู้วิจัยทำวิจัยแบบภาคตัดขวาง (Cross-Sectional Study) ใน ระหว่าง เดือนกรกฎาคม ปี พ.ศ. 2552 - กุมภาพันธ์ ปี พ.ศ. 2554

ขอบเขตในด้านประชากร ได้ศึกษาถึงความเหมาะสมตรงการวัดด้านความพึงพอใจของลูกค้า มาใช้ประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารรัฐวิสาหกิจทั้ง 6 แห่ง ได้แก่ ธนาคารออมสิน ธนาคาร

ชาวดนงเคระหะที่ธนาคารเพื่อการพัฒนาและสหกรณ์การเกษตร ธนาคารกรุงไทย ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย และธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย โดยพิจารณาการนำเครื่องมือในการบริหารจัดการมาใช้ในการประเมินผลการประกอบการอย่างถูกต้องและไม่ตีพิจารณาถึงกระบวนการทางการเงิน

นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

ความสอดคล้อง หมายถึง ความเชื่อมโยง สัมพันธ์กัน และส่งอิทธิพลต่อกันระหว่างการใช้ตัวชี้วัดความพึงพอใจของลูกค้ากับกลยุทธ์ และการดำเนินงานของธนาคารรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย ภายใต้กรอบการประเมินผลแบบ Balanced Scorecard ตามแนวคิดของ Kaplan & Norton (1996)

กลยุทธ์ของธนาคาร หมายถึง กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่ธนาคารรัฐวิสาหกิจทั้ง 6 แห่ง ใช้ขณะที่ดำเนินการวิจัยคือ ธนาคารออมสิน ธนาคารเพื่อการพัฒนาและสหกรณ์การเกษตร ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ธนาคารกรุงไทย ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้า ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย

ความพึงพอใจของลูกค้า หมายถึง การประเมินการจัดการด้านบริการให้บริกาแก่ลูกค้าทั้งที่เป็นลูกค้าภายใน อันหมายถึงพนักงาน และลูกค้าทั่วไป อันหมายถึงประชาชน หรือลูกค้าที่มาใช้บริการที่ธนาคารรัฐวิสาหกิจทั้ง 6 แห่งจัดบริการไว้ โดยไม่คำนึงถึงน้ำหนักร้อยละ ตามสัดส่วนที่บริษัทหรือคองบ์เอชเอช จำกัดได้ให้ไว้มาพิจารณา

ประสิทธิผลการดำเนินงานของธนาคาร หมายถึง ผลการดำเนินงานของธนาคารรัฐวิสาหกิจทั้ง 6 แห่ง จากรายงานผลประกอบการโดยรวมในปี 2551 และ 2552 โดยพิจารณาการดำเนินงาน ที่มีมาก่อนให้เกิดรายได้ หนี้เสีย และยอดเงินของลูกหนี้ที่มีสัญญาณ เป็นส่วนขาดทุน

Balanced Scorecard หมายถึง เครื่องมือในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างมุมมองทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ มุมมองด้านการเรียนรู้ (Learning Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customers Perspective) และมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ตามแนวคิดของ Kaplan & Norton (1996)

การทบทวนวรรณกรรม

ความพึงพอใจ

ในระยะเวลา 20 ปีที่ผ่านมา มีผลการศึกษาค้นคว้าสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของลูกค้าและผลประกอบการอยู่จำนวนมาก และยังมีทฤษฎีที่ชัดเจนว่า ควรใช้ตัวชี้วัดใดเป็นทางตัดสินใจถึงความพึงพอใจของลูกค้า ตัวอย่างแนวคิดที่หลากหลาย เช่น Buse & Zahorik (1993) พบความสัมพันธ์เป็นบวกระหว่างความพึงพอใจของลูกค้าและส่วนแบ่งตลาด (Market Share) และ พบความสัมพันธ์เป็น

บทความระหว่างความพึงพอใจและผลกำไร (Profit) Fornell (1992) พบความสัมพันธ์เป็นบวกระหว่างความพึงพอใจของลูกค้าและอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (RO) Itner & Larcker (1998) พบความสัมพันธ์ ระหว่างความพึงพอใจของลูกค้าและผลตอบแทนทางบัญชี (Accounting Return) ในขณะที่ Johnson & Gustafsson (2000) พบว่าบรรดาผู้มาซื้อสินค้าที่พึงพอใจ ต้องเกิดจากผลการของ ความพึงพอใจของลูกค้า ความจงรักภักดีของลูกค้า และผลกำไร ส่วน Gerson (1993 อ้างถึงใน พิพิพัฒน์ ก้อนถิษฐกุล, 2546) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจของลูกค้าไว้ใน Measuring Customer Satisfaction จำเป็นต้องของความรู้จักตนเอง หรือ เป็นความคาดหวังที่เกิดขึ้น เมื่อได้รับบริการ และ เมื่อลูกค้าพึงพอใจก็มีแนวโน้มที่จะซื้อสินค้าในปริมาณที่มากขึ้นในแต่ละครั้งและซื้อบ่อยครั้งขึ้น และยังช่วยแนะนำให้คนไม่ซื้อสินค้าอื่นหรือใช้บริการ ซึ่งหมายถึงความเชื่อมโยงโดยตรงระหว่างการขาย การบริการ ความพึงพอใจ และผลกำไร ยิ่งลูกค้ารู้สึกพอใจมากเท่าไหร่เขาก็จะซื้อมากขึ้นเท่านั้น คุณภาพ และการบริการมีบทบาทนำไปสู่การสร้างความรู้สึกพึงพอใจ และทางซื้อซ้ำ และภักดีในตราสินค้า ซึ่ง ทำให้ลูกค้าอยู่กับเราตลอดไป

Anderson (2001) ได้กล่าวตอนหนึ่งในเรื่องการวัดความภักดีของลูกค้าเกี่ยวกับการวัดความพึงพอใจของลูกค้าว่า ถ้าจะมีการนำผลการวัดความพึงพอใจของลูกค้าต้องไม่ใช่การวัดเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่ง หากแต่ควรต้องเป็นการวัดการดำเนินงานทั้งหมด ซึ่ง Reichheld (1995 อ้างถึงใน Anderson, 2001) ยังสนับสนุนว่าถ้าองค์กรสามารถสร้าง ความภักดี (Customer Loyalty) จากการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ก็จะช่วยให้เกิดการได้เปรียบ และองค์กรก็จะมีผลกำไร

Terblanche (2006) แลได้ว่า การรักษาลูกค้าได้กลายเป็นสิ่งที่หลายหน่วยธุรกิจให้ความสำคัญเป็นหลัก มีการวัดผลเกี่ยวกับความพึงพอใจ ความภักดีของลูกค้า และความผูกพัน ณ ช่วงเวลาหนึ่ง เพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงานโดยมีเป้าหมายเพื่อที่จะรักษาลูกค้าไว้ ในขณะที่ Strydom (2008) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจของลูกค้า และความสัมพันธ์ที่มีวัด จากการวัดความพึงพอใจของลูกค้ามัน มีดัชนีชี้วัดทั้งที่เป็นและไม่ได้เป็นเชิงมาตรฐานวัดทางการเงินทั้งสองตัวชี้วัด สามารถช่วยองค์กรในการระบุ และการวัดความก้าวหน้าของเป้าประสงค์ขององค์กรได้ ปัญหาสามารถเกิดขึ้นได้ถ้าดัชนีชี้วัดขององค์กรมุ่งไปที่การประสานพลัง (Alignment) กับกลยุทธ์ขององค์กร บ่อยครั้งที่กลยุทธ์ขององค์กรมักเปลี่ยนไป อันอาจเนื่องมาจากการเปลี่ยนผู้นำองค์กร อย่างไรก็ตามกลยุทธ์ขององค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญ

กลยุทธ์

ปิยวัฒน์ แก้วกัญจรัตน์ (2551) ได้กล่าวถึงเรื่องของการกำหนดกลยุทธ์ และความสอดคล้องของกลยุทธ์ ในฐานะเครื่องมือขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์กรทางเต็มรูปแบบ ว่า กลยุทธ์เป็นเครื่องมือขององค์กรในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดทิศทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมกับปัจจัยแวดล้อมในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งสุดท้ายก็จะได้มาซึ่งแผนกลยุทธ์ต่างๆ ทั้งในระดับองค์กร ระดับผลิตภัณฑ์ และระดับหน่วยงาน และจะถูกนำไปสู่ในระดับปฏิบัติงานต่อไป ดังนั้นแนวคิดของ Kaplan & Norton ที่เสนอว่า

BSC จะเป็นเครื่องมือช่วยแก้ปัญหา โดยใช้หลักการวัดปัจจัยเหตุ และปัจจัยผลของการดำเนินงาน ซึ่งระดับ
ชี้ให้เห็นระดับบุคคลทุกหน่วยในองค์การสนใจในสิ่งที่ตนรับผิดชอบ

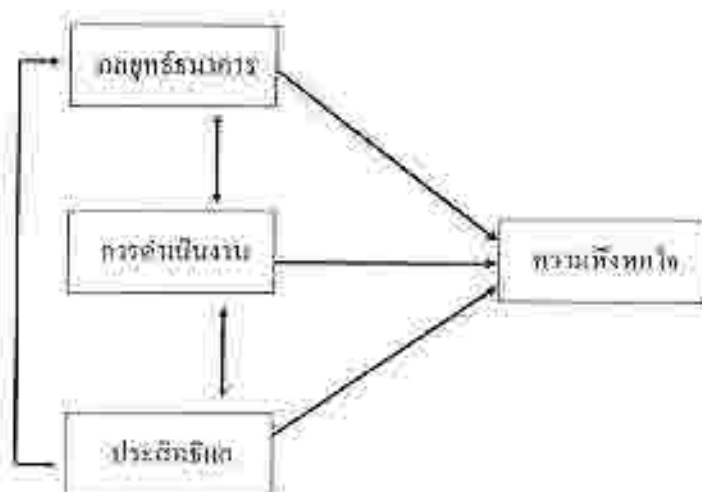
องค์การต่างๆ ที่พบปัญหาที่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ก็เพราะแผน
กลยุทธ์ขององค์การนั้นๆ ไม่มีความเชื่อมโยงกับระบบการประเมินผลการทำงานของคนคนๆ ทำให้
เป้าหมายในแผนการปฏิบัติขององค์การกับเป้าหมายผลการปฏิบัติของบุคคลคนๆ ไปคนละทิศละทาง
เป้าหมายทั้งสองส่วนไม่มีความสอดคล้องกัน (Align) และถ้าหากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ไม่ได้วัดปัจจัยที่เกี่ยวเนื่องกับผลสำเร็จของ กลยุทธ์ขององค์การ ก็ทำให้แผนกลยุทธ์ดังกล่าวมีแนวโน้ม
ที่จะล้มเหลว ดังนั้นการวัดผลสำเร็จในระดับองค์การอย่างดีควรก็ไม่เพียงพอ แต่ต้องการประสานผลกา
รมิให้ทำงานอยู่ในระดับองค์การ และระดับบุคลากรให้มีความเชื่อมโยงกันและกันอย่างเป็นระบบ
การดำเนินงาน

คณีย์ เทียมพุด (2538) กล่าวถึงการประเมินองค์การว่าไม่ควรดูที่บทบาททางการเงินเท่านั้น
จึง พสุ เดชะรินทร์ (2542) ก็กล่าวว่า การประเมินองค์การเป็นการเปรียบเทียบการดำเนินงานกับ
เป้าหมาย และภาวนิผลของการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ

ระเบียบวิธีการวิจัย

กรอบแนวคิดของการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมทำให้ผู้วิจัยได้สร้างกรอบแนวคิดในด้าน ความเหมาะสมของการวัด
ความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อประเมินประสิทธิภาพของธนาคารรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย โดยอาศัย
หลักการประเมินในด้านกลยุทธ์ธนาคาร การดำเนินงานของธนาคาร และประสิทธิภาพของธนาคารโดย
ศึกษาทั้งในแง่ความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระทั้งสามตัว และศึกษาถึงอิทธิพลที่ส่งไปยังความพึงพอใจ
ของลูกค้า ได้กรอบแนวคิดดังภาพ



สมมติฐานการวิจัย

1. มิติด้านความพึงพอใจของลูกค้า มีความสอดคล้องกับมิติด้านการดำเนินงาน ของธนาคารรัฐวิสาหกิจ ในประเทศไทย
2. มิติด้านความพึงพอใจของลูกค้า มีความสอดคล้องกับมิติด้านกลยุทธ์ของธนาคารรัฐวิสาหกิจ ในประเทศไทย
3. มิติด้านความพึงพอใจของลูกค้า มีความสอดคล้องกับมิติด้านประสิทธิภาพการดำเนินงานของธนาคารรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ตัวอย่างที่ผู้วิจัยใช้ในการวิจัยในครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

- กลุ่มที่ 1 เป็นการทำวิจัยเชิงคุณภาพ มีนักวิจัยระดับปริญญาตรีบริหารของธนาคารทั้ง 6 แห่งๆละ 1 คน รวม 6 คน
- กลุ่มที่ 2 เป็นผู้บริหร ระดับกลาง ได้แก่ หัวหน้าฝ่าย และ/หรือ รองหัวหน้าฝ่ายตามจำนวนที่คำนวณได้ของแต่ละธนาคารรวมทั้งสิ้น 409 คน

การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือที่ผู้วิจัยใช้ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของธนาคารแห่งละ 1 คน รวม 6 คน โดยคำถามจะเป็นคำถามแบบปลายเปิดเพื่อทำการสอบถามถึงกลยุทธ์ของธนาคาร และ ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงานของธนาคาร
2. เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัยครั้งนี้ได้แก่แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ใช้เก็บข้อมูลผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ หัวหน้าฝ่าย หรือ รองหัวหน้าฝ่ายของธนาคารทั้ง 6 แห่ง โดยจะเป็นคำถามที่เกี่ยวกับการรับทราบกลยุทธ์ของธนาคาร การวัดความพึงพอใจของลูกค้า รวมทั้งทัศนคติและความคิดเห็นที่มีต่อการวัดความพึงพอใจของลูกค้าในภาพรวมระดับผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานของธนาคาร

ตาราง 1 ชื่อคำถามที่ผ่านการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ธนาคาร	ผลการทดสอบค่าของเครื่องมือ		
	จำนวนข้อ	ความตรง	ความเที่ยง
กลยุทธ์ธนาคาร	6	0.78-1	0.72
การดำเนินงานของธนาคาร	18	0.89-1	0.96
ประสิทธิภาพของธนาคาร	17	0.56-0.89	0.94
ความพึงพอใจของลูกค้า	22	0.67-0.89	0.85

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูงของธนาคารรัฐวิสาหกิจทั้ง 8 แห่ง ที่มีส่วนในการกำหนดกลยุทธ์ของธนาคาร(กลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 ซึ่งใช้การสัมภาษณ์) และผู้บริหารระดับกลางฝ่ายต่าง ๆ (กลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 2 ที่ใช้ในแบบสอบถาม)

ผลการวิจัย

การทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ และวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ก่อนการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regressions) ผู้วิจัยมีการตรวจสอบคุณสมบัติต่าง ๆ ว่าได้ตรงเหมาะสมกับเทคนิคการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นหรือไม่

ตาราง 2 ผลการทดสอบค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปร

	ความพึงพอใจ	กลยุทธ์	ดำเนินงาน	ประสิทธิผล
ความพึงพอใจ	1.00			
กลยุทธ์	0.50	1.00		
ดำเนินงาน	0.77	0.64	1.00	
ประสิทธิผล	0.33	0.28	0.34	1.00
Mean	3.76	3.45	3.59	3.40
SD	0.49	0.52	0.56	0.48
Tolerance		0.60	0.59	0.68
VIF		1.72	1.79	1.14

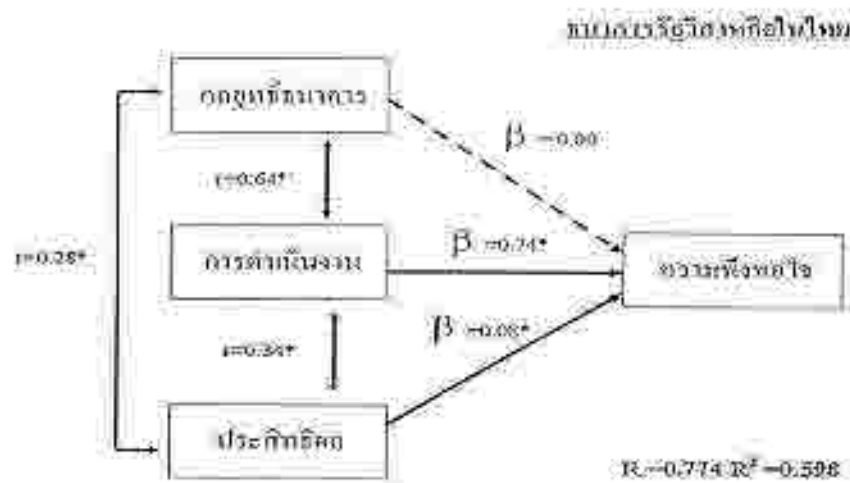
ผลการทดสอบพบว่า ทุกตัวแปรมีความสัมพันธ์แบบไม่มีปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ที่สูงจนเกิดปัญหาการร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollineanty) สามารถนำมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ

ตาราง 3 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อด้านความพึงพอใจของลูกค้าของธนาคารรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย

ปัจจัยด้าน	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
กลยุทธ์ธนาคาร	0.00	0.04	0.00	-0.06	1.00
การดำเนินงาน	0.65	0.04	0.74	17.63	0.00**
ประสิทธิผล	0.08	0.03	0.08	2.32	0.02**
(Constant)	1.45	0.13		8.62	0.00

R = 0.774; R² = 0.698; Adjusted R² = 0.595

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุพบว่า มิติด้านความพึงพอใจของลูกค้าของธนาคารรัฐวิสาหกิจในประเทศไทยจะได้รับอิทธิพลจาก มิติด้านการดำเนินงาน ($\beta = 0.74$) และ มิติด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน ($\beta = 0.08$) ตามลำดับ ในขณะที่มิติด้านกลยุทธ์ของธนาคาร กลับไปมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของลูกค้าของธนาคารรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย ดังระบุดังกล่าวมีค่ามากในการพยากรณ์สูงถึงร้อยละ 59.8 โดยสามารถสรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อมิติด้านความพึงพอใจของลูกค้าของธนาคารรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย ออกมาเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพ 2: แบบจำลองปัจจัยที่ส่งผลต่อมิติด้านความพึงพอใจของลูกค้าของธนาคารรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย

ตาราง 4: สรุปผลการยอมรับสมมติฐานจากการวิเคราะห์ทางสถิติ

สมมติฐานที่	ผลที่ได้จากการวิเคราะห์สถิติ
1. มิติด้านความพึงพอใจของลูกค้ามีความสอดคล้องกับมิติด้านการดำเนินงาน ของธนาคารรัฐวิสาหกิจ ในประเทศไทย	เป็นไปตามสมมติฐาน ค่าวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุได้ค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.74
2. มิติด้านความพึงพอใจของลูกค้า มีความสอดคล้องกับมิติด้านกลยุทธ์ของธนาคารรัฐวิสาหกิจ ในประเทศไทย	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ค่าวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุได้ค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.00
3. มิติด้านความพึงพอใจของลูกค้า มีความสอดคล้องกับมิติด้านประสิทธิภาพการดำเนินงานของธนาคารรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย	เป็นไปตามสมมติฐาน ค่าวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุได้ค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.08

ผลการทดสอบสมมติฐาน

จากผลการศึกษาเพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 3 ที่ผู้วิจัยได้ตั้งไว้ เป็นการทดสอบสมมติฐาน 2 คือ กล้าคิด

สมมติฐานที่ 1 ผลการศึกษาพบว่า ผลโดยรวมของมิติด้านการดำเนินงานส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ซึ่งเป็นผลโดยตรงขึ้นเนื่องมาจากบริการที่ได้รับของลูกค้า โดยพบว่ามิติด้านความพึงพอใจของลูกค้าได้รับอิทธิพลจากมิติด้านการดำเนินงาน (ค่าเบต้า $b = 0.74$) ซึ่งดัชนีแกมมีค่าการในภาวะพหุการมีสูงถึงร้อยละ 59

เมื่อแยกเป็นรายธนาคารพบว่าธนาคารรัฐวิสาหกิจ 5 แห่ง ยกเว้นธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทยที่มีบริการด้านเงินงานมีอิทธิพลต่อมิติด้านความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งเป็นที่ยืนยันแนวคิดที่ว่า ความพึงพอใจของลูกค้านั้นได้รับอิทธิพลจากการดำเนินงานด้าน คุณภาพการให้บริการของธนาคารโดยตรง ผลการศึกษาที่ชัดเจนเช่นนี้ได้รับการยืนยันจากความพยายามในการปฏิบัติงานการให้บริการของธนาคารรัฐวิสาหกิจต่างๆ โดยตรง เพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่ ฟังไจวิชั่นที่ปรึกษา (Thai Rating and Information Service : TRIS) ได้กำหนดไว้ (TRIS, 2552)

ถ้าเปรียบเทียบการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทยที่ผลการศึกษามีมิติด้านความพึงพอใจของลูกค้าไม่ได้ได้รับอิทธิพลจากมิติด้านการดำเนินงานเพียงธนาคารเดียว ที่เป็นเช่นนี้สามารถยืนยันจากการที่ธนาคารจัดโครงการสินเชื่อ Fast Track ซึ่งเป็นการปรับโครงสร้างหนี้ที่สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และมีการขออนุมัติโครงการต่าง ๆ ได้มากขึ้น ซึ่งหากพิจารณาในรูปของมูลค่าธุรกิจสะสม (Turnover) ส่วนหนึ่งเป็นสินค้าหมุนเวียนในระยะสั้น 3-6 เดือน ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทยก็ยังไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย ดังกว่าเป้าหมาย (TRIS, 2552)

นอกจากนี้ ในรายงานผลการประเมินประสิทธิภาพการบริหารหนี้ NPLs ปีบัญชี 2551 โดยคณะกรรมการจัดทำบัญชีข้อตกลงรายงานฯ ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทยมี NPLs เพิ่มขึ้นระหว่างปี เท่ากับ 3,661.01 ล้านบาท แต่ธนาคารฯ สามารถลดลงได้ 1,859 ล้านบาท มีเป้าหมายถึงธนาคารฯ พยายามลดหนี้ NPLs ซึ่งไม่ได้สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า (TRIS, 2551)

สมมติฐานที่ 2 ผลจากการศึกษาพบว่า ผลโดยรวมปรากฏว่ากลยุทธ์ของธนาคารรัฐวิสาหกิจในประเทศไทยไม่มีอิทธิพลต่อมิติด้านความพึงพอใจของลูกค้า

ผลการศึกษาวิจัยธนาคารมีเพียงธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรเท่านั้นที่มีมิติด้าน กลยุทธ์ของธนาคารส่งอิทธิพลต่อมิติด้านความพึงพอใจของลูกค้า ที่เป็นเช่นนี้เพราะ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรมีแนวทางนโยบายด้านเงินทุนเฉพาะภาคการเกษตรและชนบท มีการแยกบัญชีการค้าเงินงานตามนโยบายของรัฐจากการทำธุรกรรมปกติ และใช้โครงการฟื้นฟูและพัฒนาระบบเกษตรกรรายย่อยและชุมชน เป็นตัววัดผลประโยชน์ ค่าการวางเงินคุณภาพของสินทรัพย์ ปรากฏว่า อัตราหนี้ค้างชำระ (NPL) คัดสินเชื่อเพิ่มขึ้นจาก 4.13 (ปี 2549) เป็น 12.43 และผลกระทบจากสมาชิกกองทุนฟื้นฟูและพัฒน

เกษตรกร ทั้งนี้เนื่องจากสำนักกลางของทุนฟื้นฟูและฟื้นฟูเกษตรกรประสงค์จะรับประกันหนี้แทนเกษตรกร
สมาชิกที่เป็นลูกหนี้ธนาคารทำให้เกษตรกรสมัครที่เป็นลูกหนี้หลุดตัวระหนี้ เพื่อขอให้กองทุนฟื้นฟูและ
พัฒนาเกษตรกรชำระหนี้แทน (TRIS, 2551) ซึ่งคณะกรรมการจัดทำบัญชีข้อตกลงขงประเมินผลการ
ดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเสนอให้ธนาคารพิจารณา Micro Finance ให้มากขึ้น (TRIS, 2551) โดยออก
โครงการ Public Service Announcement (PSA) ออกราย Commercial

สำหรับในส่วนธนาคารรัฐวิสาหกิจอีก 5 แห่ง ผลการวิเคราะห์รายงานการปรากฏว่า มีทัศนคติความ
พึงพอใจของลูกค้าไม่ได้รับอิทธิพลจากมิติด้านกลยุทธ์ของธนาคารนั้น ธนาคารกรุงไทยซึ่งมีผลประสงค
การจัดตั้ง เพื่อสร้างความมั่นคงทางการเงิน เป็นธนาคารเดียวที่มีมิติด้านประสิทธิภาพการดำเนินงานมีความ
สอดคล้องกับมิติด้านความพึงพอใจของลูกค้า และธนาคารกรุงไทยเองยังเน้นในเรื่องการสร้าง ความ
พึงพอใจให้ลูกค้าจากผลการดำเนินงานในการพิจารณาคุณภาพการให้บริการ ตามโครงการประกันคุณภาพ
(Quality Assurance : QA) ของธนาคาร

ในส่วนของธนาคารขอมสสินนั้น ยังมีการดำเนินงานของแผนงานที่ไม่ได้ปฏิบัติให้เป็นไปตาม
เป้าหมาย ธนาคารอาคารสงเคราะห์เป็นธนาคารที่ให้ความสำคัญกับการจัดการหนี้ NPLs มาก และประสบ
ความสำเร็จในระดับที่น่าพอใจ โดยการปรับ PL เป็น NPL ตามระบบมาตรฐานใหม่ ทำให้นักหนี้ NPLs ลดลง
อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการดำเนินงานตามนโยบายของกระทรวงการคลัง หรือ รัฐบาล (TRIS 2552) ช่นชาว
ไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า

ผลการดำเนินงานของธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย
(SME Bank) และธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (EXIM Bank) ปรากฏว่า ในส่วนของ
ตัวชี้วัดด้านความพึงพอใจของลูกค้า มีค่าอยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจ หากแต่ประสิทธิภาพการบริหารหนี้ที่ไม่
ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) อยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจ (TRIS, 2551) จึงหมายถึงว่า ธนาคารทั้ง 2 แห่งนี้ยังไม่
สามารถดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาล หรือไม่สามารถกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น
ความพึงพอใจของลูกค้าไม่น่าจะเกิดจากกลยุทธ์ของธนาคาร

ผลการวิจัยจึงสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อมิติด้านความพึงพอใจของลูกค้าของธนาคารรัฐวิสาหกิจ
ในประเทศไทย เกิดจากความสอดคล้อง ของมิติด้านการดำเนินงาน มิติด้านกลยุทธ์และมิติด้าน
ประสิทธิภาพการดำเนินงานของธนาคารรัฐวิสาหกิจที่ดำเนินการร่วมกัน ถึงแม้ในภาพรวมจะพบค่าจุดอ่อนที่
พบในปัจจุบันก็คือมิติด้านกลยุทธ์ซึ่งธนาคารยังไม่สามารถวางได้ชัดเจนตรงกับความพึงพอใจของลูกค้าได้
แต่ด้วยมิติดังกล่าวทำให้เกิดความสอดคล้องและส่งผลไม่ให้มิติด้านการดำเนินงานและมิติด้าน
ประสิทธิภาพการดำเนินงานของธนาคารรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย ห่วงงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้เมื่อ
นำมาพิจารณาพร้อมกับข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากคำถามปลายเปิด และการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพแล้วจะ
พบว่า มิติด้านกลยุทธ์ของธนาคารรัฐวิสาหกิจ ในประเทศไทย นั้นมีคุณภาพดี เพียงแต่ยังขาดการ
ดำเนินการที่ต่อเนื่องเหมาะสมให้สอดคล้องกับความพึงพอใจของลูกค้าเท่านั้น

ผลมติฐานที่ 3 จากการศึกษาพบว่า ในการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของธนาคารรัฐวิสาหกิจในประเทศไทยถึงอยู่ในระดับปานกลาง (Mean = 3.4) ซึ่งสาเหตุน่าจะมาจากกฎเกณฑ์การติดตามของพนักงาน (Mean = 2.91) และขั้นตอนการทำธุรกิจธนาคาร/สถาบันการเงินที่ซับซ้อน (Mean = 2.91) ซึ่งหากมองภาพโดยรวมก็ยังคงสามารถสรุปได้ว่ามีมิติด้านประสิทธิภาพการดำเนินงานมีผลต่อมิติด้านความพึงพอใจของลูกค้า (R = 0.87) หากแยกเป็นรายธนาคาร

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างมิติด้านความพึงพอใจของลูกค้ากับมิติด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน ของธนาคารรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย พบว่ามีเพียงธนาคารกรุงไทยเพียงธนาคารเดียวเท่านั้นที่มีความสอดคล้องกัน และเป็นไปตามผลมติฐาน ทั้งนี้เนื่องจาก ธนาคารกรุงไทยมีการพัฒนาการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับนโยบายของรัฐบาล (ดังเช่นกรณี นโยบายไทยเข้มแข็งของรัฐบาล, ๖๕๖ ธรรม เลิศคำทรไพศาล (2553) กล่าวไว้) นอกจากนี้ ธนาคารยังมีการสำรวจความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยการวัดการประเมิน Competency แบบ 360 องศา ผลการประเมินธนาคารกรุงไทยสามารถปรับขึ้นชื่อได้เกินเป้าหมายคือ 61.๑1 ส่วนบาท ต่อ พนักงาน 1 คน ซึ่งสูงกว่าค่า Norm ที่ 5๖.57 ส่วนบาท ต่อพนักงาน 1 คน ภายใต้ออกแบบดัชนีทรัพย์สิน (NIM %) = 3.94 สูงกว่าธนาคารขนาดใหญ่ที่มีค่าที่เพียง 3.0๘ ธนาคารกรุงไทยมีคะแนนผลการดำเนินงานอยู่ที่ 4.8506 (TRIS, 2551) แต่สำหรับธนาคารรัฐวิสาหกิจอื่น 5 แห่งนั้น ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐานข้อนี้ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ธนาคารทั้ง 5 แห่งนี้ จัดตั้งตามวัตถุประสงค์เพื่อสนองนโยบายการบริหารงานของรัฐบาล เช่นกรณี โครงการ Fast Track ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เพื่อปรับโครงสร้างหนี้ ซึ่งแท้จริงแล้วผลที่เกิดขึ้นเป็นการสร้างภาพหน่วยงานทางการเงิน และเป็นโครงสร้างหนี้โดยธุรกิจรวมใหม่ปริชา ทองคล้าย, 2552 และ วิจัย วิวัฒน์พันธ์, 2553) โครงการที่อยู่อาศัย บ้านเดือดอาพรของธนาคารอาคารสงเคราะห์ ซึ่งมีปัญหาจากการปรับลดเป้าหมายสินเชื่อ กรณีโครงการส่งเสริมการลงทุนในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย ของธนาคารเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจ (SME Bank) ที่ปล่อยสินเชื่อถึงแสนล้านบาท (ปริชา ทองคล้าย, 2552) รวมทั้งนโยบายการส่งเสริมการส่งออกและนำเข้าของธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (EXIM Bank) ที่พึ่งพู่ฐานะทางเศรษฐกิจอันหนึ่งซึ่งมาจากความแข็งแกร่งของค่าเงินบาท ซึ่งทั้งยังมีการดำเนินงานตามตัวชี้วัดด้านการดำเนินงาน ประสิทธิภาพการบริหารหนี้ NPLs ปีบัญชี 2551 มีผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก ทั้ง SME และ EXIM Bank มีรายได้ดอกเบี้ยและเงินปันผลสุทธิต่อ สินทรัพย์สุทธิเฉลี่ย (NIM %) ที่ 2.15 ส่วน SME มีค่าต่ำที่สุดที่ 0.42 สำหรับธนาคารละมสันนั้น ผลการดำเนินงานแตกต่างจากค่าเป้าหมายเป็นอย่างมาก และอย่างมีนัยสำคัญหลายตัวชี้วัด (TRIS, 2551)

อภิปรายผล

การศึกษาเรื่องการใช้การวัดความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อประเมินประสิทธิภาพของธนาคารรัฐวิสาหกิจในประเทศไทยนั้น ผู้วิจัยเชื่อว่า มีปัจจัยที่ส่งผลต่อมิติด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน มาจากมิติด้านความพึงพอใจของลูกค้า (Kaplan & Norton, 1996) และ วิวัฒน์ รุ่งเรืองผล (2534) ที่กำหนดกรอบให้

การประเมินรัฐวิสาหกิจต้องประเมินความพึงพอใจของลูกค้า และนำผลมาประเมินประสิทธิภาพ (ณัฐพัชร ลือประดิษฐ์พงษ์, 2549) ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นการสะท้อนแนวโน้มผลประกอบการ เป้าหมาย และ เป็นยุทธศาสตร์ (Gerson, 1993) ถ้าลูกค้าพึงพอใจยิ่งขึ้น (Breyfogle, 2008) นอกจากนี้ ธีวาทิตถาวร (2544) ยังเสนอ แนวคิดที่ว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงานมาจากแผนดำเนินงาน ซึ่งการดำเนินงานนั้น ทำตามแผนที่พัฒนา มาจากกลยุทธ์ขององค์กร และต้องมีความสอดคล้องกัน ตามแนวความคิดของ พสุ เศรษฐินทร์ (2544), ตันนีย์ เทียมพูล (2550), สุรชาติ สิงห์สุวรรณ (2008), สุจิตรา สังคหวิทองกุล (2552), Kaplan & Norton (2006) ผู้วิจัยจึงได้พัฒนาตัวแบบสำหรับใช้ในการศึกษาคั้งนี้ โดยกำหนดให้ มิติด้านความพึงพอใจของ ลูกค้าได้รับอิทธิพลจาก มิติด้านกลยุทธ์ มิติด้านการดำเนินงาน และมิติด้านประสิทธิภาพการดำเนินงานของ ธนาคารรัฐวิสาหกิจในประเทศไทยทั้ง 6 แห่ง ซึ่งแนวความคิดเหล่านี้อยู่ในสภาพทั่วไปของรัฐบาล ดังนั้น ในการ บริหารจัดการจะต้องคำนึงตามนโยบายของรัฐบาล ฝ่ายบริหารธนาคารฯ จะกำหนดกลยุทธ์และแผนการ ดำเนินงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การจัดตั้ง และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบายของรัฐบาล มิตี ทั้ง 3 ซึ่งเป็นตัวแปรอิสระ จะเชื่อมโยงและสัมพันธ์กัน มุ่งไปสู่เป้าหมาย ซึ่งก็คือประสิทธิผลขององค์กร โดยการสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับลูกค้าตามแนวคิดที่ผู้วิจัยทำการพัฒนาขึ้นมา

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยมิติด้านการดำเนินงานมีอิทธิพลต่อมิติด้านความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งเป็นผลโดยตรง อันเกิดขึ้นจากการให้บริการแก่ลูกค้า ตามเกณฑ์ตัวชี้วัดของคณะกรรมการจัดทำข้อตกลงฯ (TRIS, 2551) ซึ่งทุกธนาคารพยายามสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับลูกค้าจากการให้บริการโดยตรง และ ธนาคารฯ ปรับปรุงการให้บริการอย่างต่อเนื่อง อันจะเห็นได้จากการที่ทุกธนาคารมีการสำรวจความพึงพอใจ ของลูกค้าอย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง (วลัยรัตน์ เลิศชัยพรไพศาล, 2553; วิชัย วิรัตน์พันธ์, 2553; บุญจนาศ แก้วพหุมาณ, 2553) และความเห็นของ พสุ เศรษฐินทร์ (2542) ศาสตราจารย์เพื่อประเมินมิติด้านความ พึงพอใจของลูกค้าของธนาคารฯ พบว่า โน้ตภาพรวมอยู่ในระดับมาก (Mean = 3.74)

ส่วนมิติด้านการดำเนินงานที่ไม่มีอิทธิพลต่อมิติด้านความพึงพอใจของลูกค้ามีเพียงธนาคารเดียว คือ ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย ทั้งนี้ เป็นเพราะการพยายามลดหนี้ NPLs อันสืบ เนื่องมาจากการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กระทรวงการคลังกำหนด และการให้สินเชื่อเพื่อการ ส่งเสริมการลงทุนให้กับรายใหญ่ และมีความเสี่ยง ซึ่งไม่สอดคล้องกับธนาคารขององค์กรที่เป็นสถาบัน การเงินขนาดเล็ก

ในส่วนของมิติด้านประสิทธิภาพการดำเนินงานของธนาคารรัฐวิสาหกิจทั้ง 6 แห่ง โดยรวมแล้ว ส่ง อิทธิพลต่อมิติด้านความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งตรงกับแนวคิดที่เป็นข้อเสนอ (Thesis) ของ พสุ เศรษฐินทร์ (2544), ณัฐพัชร ลือประดิษฐ์พงษ์ (2549), อากาการณัฐวิทย์พันธ์ (2552); Gerson (1993); Johnson & Gustafsson (2000); Breyfogle (2008)

แต่หากพิจารณาเป็นรายธนาคาร ก็จะมีเพียงธนาคารกรุงไทยเท่านั้นที่เดินไปตามสมมติฐานที่ ผู้วิจัยตั้งไว้ ดังนั้นจึงเห็นข้อสังเกตได้ว่า มิติด้านประสิทธิภาพการดำเนินงานไม่ได้มีอิทธิพลต่อมิติด้าน ความพึงพอใจของลูกค้าเสมอไป อยู่ที่แผนดำเนินงานขององค์กรว่าจะตอบสนองเป้าหมายขององค์กร

ได้กล่าวไว้ เค็งที ทวีศักดิ์ เกษพิทักษ์(2550), Fan and Lim (2007), Gagnon, Janson, & Michael (2006) ได้ตั้งข้อสังเกตไว้สำหรับมิติด้านกลยุทธ์ของธนาคาร กับมิติด้านความพึงพอใจของลูกค้านั้นไม่มีความสอดคล้องกัน มีเพียงธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรเท่านั้นที่มีความสอดคล้องกัน ทั้งนี้เนื่องมาจากนโยบายการปรับเปลี่ยนโครงสร้างหนี้ของรัฐพาณิชย์ที่ไม่ถูกเพิ่มเติมของธนาคารพาณิชย์ และพันธกิจสำคัญของธนาคาร ก็คือ การช่วยเหลือเกษตรกรที่ขาดเงินทั้งเป็นประชากรส่วนใหญ่ของประเทศ ในขณะที่ผลกำไรของธนาคารนั้นต่างเข้ามาหมาย จากความสัมพันธ์ความสัมพันธ์(Correlation) ระหว่างตัวแปรอิสระ คือ มิติด้านกลยุทธ์ของธนาคาร มิติด้านการดำเนินงาน และมิติด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน พบว่า มิติทั้ง 3 ด้านนั้นมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 5: แสดงความสัมพันธ์ระหว่างมิติด้านต่าง ๆ

	มิติด้านกลยุทธ์ ของธนาคาร	มิติด้านการดำเนินงาน	มิติด้านประสิทธิภาพ การดำเนินงาน
มิติด้านกลยุทธ์	r =	r = 0.64*	r = 0.26*
มิติด้านการดำเนินงาน	r = 0.50*	r =	r = 0.34*
มิติด้านประสิทธิภาพ	r = 0.26*	r = 0.34*	r =

* หมายถึงมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการวิเคราะห์นี้หมายความว่า โดยภาพรวมแล้ว ธนาคารรัฐวิสาหกิจทั้ง 6 แห่งมีการบริหารจัดการในลักษณะที่มีความเชื่อมโยงกัน(Linkage) ระหว่างมิติด้านกลยุทธ์ของธนาคาร มิติด้านการดำเนินงาน และมิติด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยที่ธนาคารจัดทำแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายผู้บริหาร และนโยบายของรัฐวิสาหกิจ พร้อมกับการปรับทำแผนเพื่อให้เกิดสอดคล้องเกิดประสิทธิผลจากการดำเนินงาน

กล่าวโดยสรุปก็คือ ในการบริหารจัดการธนาคารรัฐวิสาหกิจในประเทศไทยทั้ง 6 แห่ง โดยการใช้ตัวแบบ Balanced Scorecard เข้ามาอธิบาย จะเห็นว่า ธนาคารทุกธนาคารต่างก็ให้น้ำหนักของความสอดคล้องระหว่างมิติด้านต่าง ๆ ให้ความสำคัญเพียงมิติใดมิติหนึ่งเป็นเอกเทศไม่ได้ หากแต่ทั่วๆ ความสอดคล้องระหว่างมิติบางมิติยังอยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากธนาคารบางแห่งให้น้ำหนักด้านอื่นแต่ละมิติไม่เท่าเทียม หรือสอดคล้องกัน ดังนั้น ธนาคารรัฐวิสาหกิจจึงต้องพัฒนาความสอดคล้องของมิติ ทั้ง 4 ด้าน

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์รายคู่ของมิติที่เป็นตัวแปรอิสระทั้ง 3 คู่นี้ ผู้วิจัยต้องการวิเคราะห์เพื่อแสดงให้เห็นว่า มิติด้านกลยุทธ์ของธนาคาร มิติด้านการดำเนินงาน และ มิติด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน ต้องสัมพันธ์สอดคล้องกัน หากแต่ถ้าแต่ละมิติอาจจะส่งผลต่อมิติด้านความพึงพอใจของลูกค้า

ไม่เท่ากัน ดังจะเห็นได้จาก การวิเคราะห์สมมติฐานที่พบว่า ไม่มีธนาคารใดที่มีความสัมพันธ์กับ ช่าง
ต้มสุรณี

สำหรับความแตกต่างของความสัมพันธ์ระหว่างมิติด้านต่าง ๆ ของธนาคารฯ ผลการศึกษพบว่า
ในบางธนาคาร เช่น ธนาคารออมสิน มิติด้านกลยุทธ์ของธนาคารไม่สัมพันธ์กับมิติด้านประสิทธิภาพ
ดำเนินงาน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ที่มีมิติด้านประสิทธิภาพดำเนินงาน ไม่มี
ความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ กับมิติด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลาง
และขนาดย่อมแห่งประเทศไทย มีดีทั้ง 3 ด้านต่างไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเลยทุกคู่
และ ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย ที่มีด้านผลการดำเนินงานกับมิติด้านประสิทธิภาพ
การดำเนินงาน และ มิติด้านกลยุทธ์ของธนาคารกับมิติด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน ไม่มีความสัมพันธ์
กัน แต่มิติด้านการดำเนินงานกลับส่งอิทธิพลต่อมิติด้านความพึงพอใจของลูกค้า ผลการศึกษานี้แสดงให้เห็น
เห็นถึงการไม่บูรณาการกันของมิติด้านต่าง ๆ เหมือนที่ ปิยะวัฒน์ แก้วกัญชรินทร์ (2008) กล่าวถึงความ
เชื่อมโยงที่ไปคนละทิศทาง Jones (2008) ได้ตั้งข้อสังเกตว่าฝ่ายบริหารมักเข้าใจเองว่าฝ่ายปฏิบัติการมี
ความเข้าใจในกลยุทธ์ และตรงกับข้อกังขาของ Akkeman & Dorschot (2002) ที่กล่าวถึงข้อจำกัดของ
Balanced Scorecard ว่าการทำให้สอดคล้องกันทุกปัจจัยนั้นเป็นเรื่องที่ยาก เพราะแต่ละมุมมองต้อง
สัมพันธ์กันทั้งหมด ไม่ใช่ความสัมพันธ์ระหว่างคู่ รวมทั้งข้อจำกัดที่ว่า Balanced Scorecard นั้นขาดการบูร
ณาการจากระดับบนลงสู่ล่าง

สรุป

การศึกษานี้ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของมิติด้านต่าง ๆ ที่มีต่อมิติด้านพิ
งพอใจของลูกค้า ภายใต้กรอบแนวคิด Balanced Scorecard ซึ่งผลการวิจัยพบว่า มิติที่มีอิทธิพลต่อมิติด้าน
ความพึงพอใจของลูกค้าของธนาคารส่วนใหญ่ ก็คือมิติด้านการดำเนินงาน และมิติด้านประสิทธิภาพ
ดำเนินงาน แต่มิติด้านกลยุทธ์ของธนาคารไม่มีอิทธิพลต่อมิติด้านความพึงพอใจของลูกค้า อีกทั้งมิติด้าน
ต่าง ๆ นั้นมีความสัมพันธ์กัน สอดคล้องกับที่เกี่ยวเนื่องกัน มิใช่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างมิติคู่ใด

ข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษา ทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่เชิงวิชาการ คือ การให้เครื่องมือ Balanced
Scorecard มาประเมินผลการจัดการดำเนินงานไม่สามารภใช้เป็นเครื่องทำนายประสิทธิภาพขององค์กร
หากแต่เป็นการยืนยันประสิทธิภาพการดำเนินงานของกิจกรรมต่าง ๆ และในแต่ละมิติของ Balanced
Scorecard นั้นก็ยังมีปัจจัยบางประการที่วัดได้ยาก

สำหรับองค์ความรู้เชิงปฏิบัติ (implication) นั้น ผู้ที่จะนำเครื่องมือการจัดการโดยเฉพาะอย่างยิ่ง
Balanced Scorecard ไปใช้ประเมินองค์กร จะต้องพิจารณาทวนให้เครื่องมือที่เหมาะสม (Appropriate)
กับภารกิจขององค์กร และวัฒนธรรมองค์กรด้วย

ข้อเสนอแนะ

ด้านการบริหาร

1. การบริหารและกำกับปฏิบัติงานของธนาคารรัฐวิสาหกิจทั้ง 6 แห่ง มีเพียงธนาคารกรุงไทยเท่านั้นที่จัดสรรรวมการปฏิบัติงานมีลักษณะเป็นธนาคารพาณิชย์ทั่วไป ดังนั้นธนาคารทั้ง 6 แห่ง ควรปรับการบริหารที่มีลักษณะการบริหารงานซ้อนไปทางรูปแบบงานราชการ ให้มีเป้าหมายในเชิงพาณิชย์ เพื่อความสามารถแข่งขันในอนาคต

2. บุคลากรซึ่งปฏิบัติงานในธนาคารรัฐวิสาหกิจ ปฏิบัติงานเพื่อให้ผ่านการประเมินของคณะกรรมการจัดทำบันทึกชี้ขาดกลาง และเพื่อให้ถึงเกณฑ์ที่คณะกรรมการฯ ได้กำหนดไว้ (ซึ่งกระทรวงการคลังเห็นชอบแล้ว) ทำให้ได้รับเงินสมนาคุณพิเศษ (Bonus) 7 เท่า ต่อปี ดังนั้นกระทรวงการคลังจึงควรพิจารณาส่วนแบ่งที่เกี่ยวข้องตามตัวชี้วัดเฉพาะหน่วยงานที่ผ่านเกณฑ์และมีกำลังคนงานที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ของธนาคารเท่านั้น

ด้านการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยในครั้งต่อไปยังต้องมีข้อจำกัดในการออกแบบ และการวิเคราะห์บางประการ ซึ่งการวิจัยในอนาคตควรมีการวัดผลในงานธุรกิจ และควรศึกษาเปรียบเทียบกับธนาคารพาณิชย์ที่มีขนาดใกล้เคียงกับธนาคารรัฐวิสาหกิจ

บรรณานุกรม

ศรพิศ สิงห์สุวรรณ. (2552). ดร. ศรพิศ สิงห์สุวรรณกับผลงานบทความการจัดการเชิงกลยุทธ์.

เข้าถึงได้จาก <http://drkunchitsingsuwan.blogspot.com>

_____. (2553, 1 มีนาคม). รองกรรมการผู้จัดการธนาคารอิสลาม, อาจารย์มีเนจิดติเตย, สาขาวิชาการเงินและการธนาคาร, หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง, สัมภาษณ์

ณัฐพัชร์ ล้อประดิษฐ์พงษ์. (2549). คู่มือสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า พร้อมกรณีศึกษาและเทคนิคปฏิบัติที่ไม่ลจจิง กรุงเทพฯ: ประชุมกลางเพื่อนั่งกันรู้

คณีย์ เมี่ยมทูล. (2538). การสร้างกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ, วารสารบริหารคม, 16, 27-42

_____. (2550). Strategy Maps 1, เข้าถึงได้จาก <http://www.bloggang.com/>

mainblog.php?id=6&month=2812006&group=1&blog=8

ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์. (2550). การประยุกต์ทฤษฎีความคาดหวังและการรับรู้ของลูกค้ากับการสำรวจความพึงพอใจผู้ให้บริการพาณิชย์ กรณีศึกษาในกรุงเทพมหานคร, วารสารวิทยาการจัดการ, 25(1),

- เบญจมาศ แก้วพรหมมาน (2552, 26 กรกฎาคม). ผู้อำนวยการสำนักกลยุทธ์และองค์การ, ธนาคาร
ออมสิน. สัมภาษณ์
- บวีชา ทองคล้าย (2552, 6 กันยายน). ผู้จัดการบริษัทบริหารสินทรัพย์กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด,
สำนักงานสำนักงาน, ตำบลสวนดอก, อำเภอเมือง, ลำปาง. สัมภาษณ์
- ปิยวัฒน์ แก้วกันยรัตน์ (2551). ระเบียบการจัดการผลการทำงานปฏิบัติงานในฐานะเครื่องมีขยับเคลื่อนกลยุทธ์
องค์กรอย่างเต็มรูปแบบ. นนทบุรี: บริษัทบรรณาธิการ. เข้าถึงได้จาก
<http://www.hrcenter.co.th/HRKnowView.asp?>
- พสุ เศรษฐินทร์. (2542). การประเมินการดำเนินงานขององค์กร. *วารสารธุรกิจ*, 40-42.
- _____ (2544). *เส้นทางงานกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key
Performance Indicators* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิพัฒน์ ก้องกิจกุล. (2546). *คู่มือปฏิบัติ: วิจัยวัดความพึงพอใจของลูกค้า*. กรุงเทพฯ: อรรถกถการพิมพ์.
- ภรรตผล อุดระทอง. (2550). *ความคาดหวังและความพึงพอใจของลูกค้าต่อการใช้บริการศูนย์บริการ
บริษัท ไทยซัมซุง อิเลคโทรนิคส์ จำกัด ในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต,
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- ภัสย์รัตน์ เมล็ดอมพไพศาล. (2553, 9 มิถุนายน). ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้บริหารฝ่าย ฝ่ายวางแผนและ
งบประมาณ. บมจ.กรุงไทย. สัมภาษณ์.
- วิชัย วิวัฒน์พันธ์. (2553, 7 กรกฎาคม). ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย ฝ่ายนโยบายและแผน, ธนาคารอาคาร
สงเคราะห์. สัมภาษณ์.
- วิฑูรย์ รุ่งเรืองมรส. (2546). เทคนิคการวัดความพึงพอใจของลูกค้า. *Marketeer*, 45.
เข้าถึงได้จาก http://www.marketeer.co.th/inside_detail.php?inside_id=2534.
- สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล (2547). *แผนที่ยุทธศาสตร์*. กรุงเทพฯ: แมงเจอร์มีเดีย.
- สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา. (2554). *รายงานการตรวจประเมินคุณภาพ ประจำปีการศึกษา
2553*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราวุธ.
- สุจิตรา อังคศิริทองกุล. (2552). การทำแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์มาใช้ในการป้องกันควบคุมโรค
และภัยสุขภาพ. ใน *สรุปรายงานผลการประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนที่
ยุทธศาสตร์ นครศรีธรรมราช ปีงบประมาณ 2553*. ระบุรี: สถานสาขาป่ากรุดวิทย.
- อภรณ์ ภูจิตยพันธ์. (2549). XE-R-M กับการบริหารลูกค้าให้ประสบผลสำเร็จ. เข้าถึงได้จาก
<http://www.hrcenter.co.th/HRKnowView.asp?id=268&mode>.
- Akkermans, H., & Dorschot, K. V. (2002). Developing a balanced scorecard with system.
- Anderson, E.W. (2001). Measuring Customer Loyalty. *Journal of Marketing*, Feb., 1-4.
- _____ & Sullivan, M.W. (1993). The antecedents and consequences of customer

- satisfaction for firms. *Journal of Marketing Science*, 12(2), 125-143.
- Breyfogle, F. (2008). Customer Satisfaction and KPI Improvements. Retrieved from <http://www.smarteresolutions.com/blog/forrestbreyfogle/2008/08/03/customer-satisfaction-kpi-improvements/>
- Dynamics. *Journal of the Operational Research Eindhoven University of Technology*, 56(8), 931-941.
- Fen, Y. S., & Lian, K. M. (2007). Service quality and customer satisfaction: Antecedents of customer's repatronage intentions. *Sunway Academic Journal*, 4, 59-73.
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *Journal of Marketing*, 56, 16-21.
- Gagnon, M. A., Jansen, K. J., & Michael, J. H. (2008). Employee alignment with strategic change: A study of strategy-supportive behavior among blue-collar employees. *Journal of Management*, 20(4), 425-443.
- Itner, C. D., Larcker, D. F., & Meyer, M. W. (1997). *Performance compensation, and the balanced scorecard*. n.p: The Wharton School, The University of Pennsylvania.
- Johnson, M. D., & Gustafsson, A. (2000). *Improving customer satisfaction, loyalty, and profit: An integrated measurement and management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Johnston, R., & Pongatchat, P. (2008). Exploring strategy-misaligned performance measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57(3), 207 - 222.
- Jones, R. B. (2008). Strategic solutions: Avoiding misalignment between corporate strategy and the sales process. Retrieved September, 14, 2008, from <http://www.adhesivesmag.com/articles/strategic-solutions-avoiding-misalignment-between-corporate-strategy-and-the-sales-process>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balance scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review*, (January-February), 71-79.
- _____. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, (January-February), 1-13.
- _____. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business Press.
- _____. (2006). *Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergy*. n.p: Harvard Business School.

- Paladino, B. (2001). What Is Strategic-Operational Misalignment Costing Your Firm Each Year? *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, 11(5), 47-56.
- Reichheld, F.F. (1996). *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Rust, R., & Zaborik, A. J. (1993). Customer Satisfaction, Customer Retention and Market Share. *Journal of Retailing*, 69(2), 193-215.
- Terblanche, N. S. (2007). *The Relationship between Customer Satisfaction and Loyalty: An Application of the American Customer Satisfaction Index in the South African Fast Food Industry*. Retrieved From http://findarticles.com/p/articles/mi_qa54657/is_200604/ai_n21402997
- Thai Rating and Information Services. (2008). *Performance Agreement Reports, fiscal year 2008*. n.p.: Author.
- _____. (2009). *Performance Agreement Reports, fiscal year 2009*. n.p.: Author.